

## EFEKTIVITAS PERGANTIAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR

Rita Kartika

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur

V. Rudy Handoko

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Sukarno Hardjosoewito

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

### ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the effectiveness of leadership change in order to improve public services at the Regional Income Board of East Java Province is expected to increase the potential of East Java's Original Income. The research method used guidance with interview and observation. Analytical technique using qualitative analysis based on phenomenon with descriptive format.

The results based on the results of qualitative data processing through interviews and observations in general that this leadership change is considered very effective because it can encourage leaders to be encouraged to create new ideas that are innovative, brilliant, strategic so as to improve the quality and performance of public services both intensification and related extensification directly with the increase in the PAD. The effectiveness of the change of leadership of KUPTB has been considered successful because the changes are felt especially in the increase of local revenues in each KUPTB which is then calculated globally throughout East Java.

**Keywords:** *Leadership, Effectiveness, Regional Income Board of East Java Province*

### PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 10, dijelaskan bahwa berkaitan dengan pelayanan, pegawai ASN bertugas sebagai pelayan publik dan pada Pasal 11 dijelaskan bahwa pegawai ASN melaksanakan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan yang dibuat oleh pejabat pemerintah yang berwenang. Pada Pasal 110 dijelaskan bahwa proses *assesment* yang dilakukan dalam pengisian sebuah jabatan oleh Aparatur Sipil Negara dipengaruhi oleh berbagai faktor yakni kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan, latihan, rekam jejak, integritas dan sebagainya. Pasal dalam regulasi tersebut ditujukan agar terjadi efektifitas jabatan.

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berfikir, bertindak sedemikian rupa sehingga melalui pikiran yang positif, memberikan sumbangsih nyata dalam mencapai tujuan organisasi. Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara antara lain dengan memberikan tanggungjawab, memberikan perintah, melimpahkan wewenang, mempercayakan bawahan, memberikan penghargaan, memberikan kedudukan dan memberikan tugas.

Keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari cara melakukan sesuatu pekerjaan, salah

satunya adalah dengan cara mendorong para Aparatur Sipil Negara agar dapat bekerja dengan efektif sehingga tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan dengan demikian dibutuhkan kerjasama yang baik antar pemimpin dan para ASN.

Pemimpin di setiap organisasi memerlukan dan mengharapkan sejumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang cakap dan terampil di bidang pekerjaannya, sebagai seorang yang membantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi beban kerja unit masing-masing, dalam arti seorang pemimpin menginginkan sejumlah ASN yang bertindak dengan efektif dalam melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya. Maksud fungsi di sini adalah jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh (Soekarso dan Iskandar, 2015:18). Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi social kelompok atau organisasinya, yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerjasama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap para ASN yang malas dan berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberikan teguran dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua ASN sehingga tercatat semua hadiah dan hukuman yang telah diberikan kepada mereka. Fungsi kepemimpinan adalah menggerakkan orang yang dipimpin menuju tercapainya tujuan organisasi agar dapat menanamkan kepercayaan pada orang yang dipimpinnya dan menyadarkan bahwa mereka mampu berbuat sesuatu dengan baik. Disamping itu, pemimpin harus memiliki pikiran, tenaga dan kepribadian yang dapat menimbulkan kegiatan dalam hubungan antar manusia. Fungsi kepemimpinan adalah usaha untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan motivasi kerja, menjalin hubungan komunikasi yang baik dalam memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para bawahannya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan criteria dan waktu yang telah ditetapkan.

Selain itu, fungsi kepemimpinan adalah mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok yang bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuan. Inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Setiap organisasi selalu dihadapkan pada persoalan keterbatasan sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya. Interaksi antara berbagai sumber daya tersebut harus dikelola dengan baik agar dapat mencapai sasarannya secara efektif. Dengan alasan tersebut maka kemudian dalam organisasi seringkali terjadi perpindahan pemimpin.

Berbagai proses perpindahan kepemimpinan saat ini pesat dilakukan oleh berbagai institusi pemerintahan di Indonesia salah satunya pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Pada periode tahun 2017 terdapat 41 Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang dipindahtugaskan ke berbagai kota di wilayah Jawa Timur. Tujuan pergantian kepemimpinan tersebut diharapkan dapat memberikan dampak perubahan pada instansi pemerintahan yang baru dengan solusi pelayanan publik menjadi lebih baik dan tertata.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka patut diteliti bagaimana efektivitas pergantian kepemimpinan Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dalam rangka peningkatan pelayanan publik?

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan sistem eksplorasi untuk mendapatkan pemahaman yang tepat dalam menjelaskan sebuah variabel sosial. Penelitian terapan ini adalah jenis penelitian pengembangan, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis transformasi kepemimpinan dalam rangka peningkatan pelayanan publik pada Badan Pendapatan Daerah

Provinsi Jawa Timur. Tempat penelitian adalah Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. *Key informan* atau subjek penelitian ini adalah Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jatim.

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dimana sampel responden diambil berdasarkan pertimbangan tertentu. Penelitian ini mengambil sampel berjumlah 6 (enam) orang yang dinilai paling banyak mengalami perpindahan jabatan pimpinan dalam kurun waktu 2016-2017. Data ketujuh informan tersebut adalah, 1) Drs. Moch Purnomosidi, MM (KUPT Bapenda Prov Jatim Surabaya Timur); 2) Dra. Ec. Siti Chanifah, M.M (KUPT Bapenda Prov Jatim Surabaya Utara); 3) Tri Sosialis Dianto, S.Sos (KUPT Bapenda Prov Jatim Surabaya Selatan); 4) Sungging Purwokoadi S.E, S.Sos, MA (KUPT Bapenda Prov Jatim Mojokerto); 5) Dra. Ainun Nadliroh, MM (KUPT Bapenda Prov Jatim Pasuruan); 6) Achmad Syaiful Rachman, S.H., M.Si (KUPT Bapenda Prov Jatim Pacitan).

## **TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan**

Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain: a) Gaya Kepemimpinan Otokratik, otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar dan keras kepala pada khalayak dimana bersifat memaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Mifta Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi. Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain: 1) Beban kerja institusi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin. 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru. 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah. 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja. 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan. 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah. 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang; b) Gaya Kepemimpinan Demokratis, menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain: 1) Beban kerja institusi menjadi tanggung jawab bersama personalia institusi itu. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab. 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama. 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan. 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan 2 (dua) arah; c) Gaya Kepemimpinan Permisif, menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Sudarwan Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain: 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri. 2) Mengiyakan semua saran. 3) Lambat dalam membuat keputusan. 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan. 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

### **Pengukuran Kepemimpinan**

Kepemimpinan dianggap sebagai proses menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu, dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan bergairah dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan. Kepemimpinan dapat diukur dengan beberapa indikator, antara lain (Delti, 2015): 1) Kemampuan analitis, kemampuan analisis menunjukkan bahwa pimpinan atau pemimpin memiliki kemampuan dalam menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap. Kepemimpinan analitis dianggap sebagai prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang; 2) Keterampilan berkomunikasi, keterampilan berkomunikasi menunjukkan bahwa pimpinan atau pemimpin dapat memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat selain itu harus dapat menguasai teknik-teknik berkomunikasi; 3) Keberanian, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka pihaknya perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokok yang telah dipercayakan kepadanya; 4) Kemampuan mendengar, salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pimpinan atau pemimpin dalam suatu organisasi adalah kemampuan serta kemauan dalam mendengarkan pendapat dan saran-saran dari orang lain terutama para bawahannya; 5) Ketegasan, menunjukkan bahwa pemimpin atau pimpinan yang harus tegas dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian.

### **Rekrutmen Pemimpin**

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 108 diketahui bahwa ada sistem dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi, pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga non struktural dan instansi daerah dapat dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan, latihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengisian pimpinan jabatan tinggi utama dan madya sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan pada tingkat nasional. Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan, rekam jejak, pelatihan dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional maupun antar kota/kabupaten dalam satu provinsi.

Pada Pasal 109 bagian satu dijelaskan bahwa jabatan pimpinan tinggi utama dan madya tertentu dapat berasal dari kalangan non PNS dengan persetujuan Presiden yang pengisiannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif serta ditetapkan dalam Keputusan Presiden. Pasal 110 disebutkan bahwa pengisian jabatan pimpinan sebagaimana dimaksudkan pada Pasal 109 dilakukan oleh pejabat kepegawaian. Pada Pasal 111 dijelaskan bahwa ketentuan mengenai pengisian jabatan pimpinan dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah melakukan sistem pembinaan ASN dengan persetujuan ASN.

### **Pengukuran Efektivitas**

Pengukuran efektivitas disini dinilai dari keberhasilan sistem mencapai tujuan. Pergantian kepemimpinan dinilai efektif ketika mampu memenuhi berbagai target dan tujuan dari adanya sistem rekrutment yang diberlakukan. Menurut Pasal 75 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa efektivitas pergantian kepemimpinan dapat dinilai berdasarkan kinerja PNS tersebut untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian efektivitas tersebut dilakukan dengan memberikan penilaian kinerja PNS berdasarkan perencanaan kerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian hasil dan manfaat yang dicapai. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan sebagai evaluasi dalam proses pergantian kepemimpinan yang dilakukan. Menurut Handayani (2010) terdapat

3 indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas kerja antara lain: 1) Prestasi Kerja, 2) Kepuasan Kerja, 3) Kemampuan Menyesuaikan Diri.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, dan efisien apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan, maka jelas bahwa sesungguhnya efektivitas kerja tidak lain adalah seorang atau beberapa orang khususnya pegawai dalam satu unit organisasi atau perusahaan untuk dapat melaksanakan tujuan yang dicapai dalam suatu sistem yang ditentukan dengan suatu pandangan untuk memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri.

### **Pelayanan Publik**

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik harus memenuhi beberapa prinsip yakni kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan serta kenyamanan.

Komponen Standar Pelayanan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu: a) Komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan (*service delivery*) meliputi: 1) Persyaratan; 2) Sistem, mekanisme, dan prosedur; 3) Jangka waktu pelayanan; 4) Biaya/Tarif; 5) Produk pelayanan; 6) Penanganan pengaduan, saran dan masukan. b) Komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses pengelolaan pelayanan di internal institusi (*manufacturing*) meliputi: 1) Dasar hukum; 2) Sarana dan Prasarana, dan/atau fasilitas; 3) Kompetensi pelaksana; 4) Pengawasan internal; 5) Jumlah pelaksana; 6) Jaminan pelayanan; 7) Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan; 8) Evaluasi kinerja pelaksana.

### **Kualitas Pelayanan**

Menurut Parasuraman, et al. (2001) mengungkapkan terdapat 5 (lima) dimensi utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu: 1. Tangibles (berupa bukti langsung) yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi, 2. Reliability (kehandalan) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan segera, akurat dan memuaskan, 3. Responsiveness (Daya Tanggap) yaitu kemampuan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, 4. Assurance (Jaminan) yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun keragu-raguan, 5. Emphaty (empati) yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu untuk pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pergantian Kepemimpinan**

Untuk mendukung mewujudkan rumusan Visi dan Misi, beserta Tujuan dan Sasaran Pemerintah Provinsi Jawa Timur, maka dibutuhkan penetapan upaya untuk mencapai Tujuan dan Sasaran Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dalam bentuk Strategi dan Arah Kebijakan, di mana strategi dan arah kebijakan merupakan rumusan perencanaan secara komprehensif tentang bagaimana mencapai Tujuan dan Sasaran dengan efektif dan efisien agar Tujuan dan Sasaran Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dapat tercapai

dengan baik, maka diperlukan Strategi dan Kebijakan Operasional sesuai dengan ketentuan/regulasi oleh pihak berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan Program/Kegiatan guna tercapainya keselarasan dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, pada lingkup internal Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur, di antaranya adalah pergantian kepemimpinan.

Realisasi dari tindakan pemerintah Provinsi Jawa Timur itu adalah adanya rotasi di KUPTB. Berdasarkan data KUPTB yang mengalami rotasi kepemimpinan untuk wilayah Provinsi Jawa Timur adalah sebagaimana yang tampak pada table berikut:

Tabel Data Nama KUPTB yang Mengalami Perpindahan Penempatan Kerja

No	Nama Kepala Sub Bidang	Lokasi Penempatan Lama	Lokasi Penempatan Baru
1.	Sungging Purwokoadi SE S.Sos, MA	KUPTB Blitar	KUPTB Mojokerto
2.	Achmad Syaiful Rachman SH M.Si	KUPTB Lumajang	KUPTB Pacitan
3.	Dra Ainun Nadliroh MM	KUPTB Sidoarjo	KUPTB Pasuruan
4.	TriSosialis D S.Sos	KUPTB Ponorogo	KUPTB Surabaya Selatan
5.	Drs. Moch Purnomosidi, MM	KUPTB Surabaya Selatan	KUPTB Surabaya Timur
6.	Dra Ec Siti Chanifah	KUPTB Surabaya Timur	KUPTB Surabaya Utara

Sumber: BPD Jawa Timur

Kepala KUPTB dalam proses pergantian kepemimpinan di penempatan baru dituntut dapat menerapkan Kebijakan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur secara garis besar dapat dibagi dalam 3 (tiga) kebijakan, yaitu Kebijakan dalam bidang Pendapatan Asli Daerah, Kebijakan dalam bidang Pelayanan Publik, Kebijakan dalam bidang Kelembagaan dalam setiap proses serta model kepemimpinan yang baru. Kebijakan-kebijakan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut: 1) Bidang Pendapatan Asli Daerah (PAD), mengembangkan kebijakan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dapat diterima masyarakat, partisipatif, bertanggung jawab dan berkelanjutan dalam pengertian bahwa Kebijakan Pendapatan Asli Daerah (PAD) diarahkan kepada: a. Perluasan dan peningkatan sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah; b. Pengembangan/peningkatan sarana dan prasarana pelayanan kepada masyarakat; c. Peningkatan jangkauan dan jaringan pelayanan dengan pemanfaatan teknologi informasi; d. Pengembangan sistem dan prosedur tata cara pemungutan secara transparan dan akuntabel. 2) Bidang Pelayanan Publik, mewujudkan Pelayanan Publik yang profesional, transparan dan akuntabel berbasis Teknologi Informasi dan mengembangkan jaringan kerjasama dengan pihak lain, dalam pengertian bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan melalui: a. Perluasan kapasitas dan fasilitas pelayanan kepada

masyarakat; b. Pengembangan metode/prosedur pelayanan agar lebih sederhana dan baku; c. Pengembangan kerjasama penyelenggaraan pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor dengan pihak ketiga; d. Pengembangan model layanan jenis baru secara lebih efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi; e. Pengembangan kerjasama dengan pihak auditor untuk pelaksanaan auditeksternal dan sertifikasi layanan; f. Pelaksanaan kerjasama dengan pihak eksternal untuk melaksanakan survey kepuasan masyarakat atas layanan Kantor Bersama Samsat. 3) Bidang Kelembagaan, meningkatkan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur yang memiliki integritas tinggi dan profesional serta membangun sistem kelembagaan berbasis kompetensi dalam pengertian bahwa: kebijakan dalam bidang kelembagaan khususnya terkait dengan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur diarahkan kepada peningkatan dan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan struktural maupun fungsional baik kompetensi teknis maupun kompetensi manajerial. Model kepemimpinan dapat disalurkan melalui bidang kelembagaan sebagai proses penerapan sistem kepemimpinan yang baru pada tiap KUPTB yang mengalami perpindahan.

### **Peran Model Kepemimpinan di Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur**

Adapun identifikasi beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan program oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur terkait dengan Kepemimpinan antara lain: 1. Re-organisasi struktur organisasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur belum diiringi dengan penataan lebih lanjut pada level pejabat pelaksana/fungsional; 2. Pembagian satu nomenklatur untuk masing-masing Sekretariat/Bidang dan satu nomenklatur kegiatan untuk masing-masing Sub Bagian/Sub Bidang masih belum diimbangi dengan peningkatan pengetahuan lebih lanjut tentang pengelolaan keuangan daerah, bagi masing-masing pelaksana program/kegiatan; 3. Perubahan pedoman tentang pengakuan tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor, berakibat pada penyesuaian pola/sistem pemungutan Pajak daerah dan penagihan tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor, masih belum teruji efektifitasnya. Sedangkan beberapa faktor pendorong terhadap pencapaian Program Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur melalui Kepemimpinan antara lain: 1. Peningkatan kualitas dan jangkauan pelayanan melalui pengembangan inovasi sistem pelayanan dengan berbasis Teknologi Informasi; 2. Pembinaan sumber daya manusia aparatur, sumber daya informasi dan sumber daya organisasi; 3. Pengembangan sistem pelaporan secara efektif, transparan dan akuntabel.

Pelaksanaan Pembangunan di Jawa Timur tidak dapat dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur semata, akan tetapi perlu dukungan dari *Stakeholders* (Para Pemangku Kepentingan) lainnya seperti Legislatif, Instansi Vertikal pada wilayah Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Kabupaten/Kota, serta masyarakat termasuk dunia usaha di dalamnya juga berkewajiban untuk melaksanakan program-program pembangunan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur Tahun 2014-2019. Berkaitan dengan hal tersebut, maka setiap OPD Provinsi Jawa Timur berkewajiban untuk menyusun Rencana Strategis (Renstra) dengan muatan Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan Pokok serta Prioritas Pembangunan sesuai dengan Tugas dan Fungsinya sehingga terwujud koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan sinergitas perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan pembangunan secara berkesinambungan sampaidengan akhir periode RPJMD Tahun 2019.

### **Pergantian kepemimpinan KUPT BAPENDA Provinsi Jawa Timur Terkait UU No 5 Thn 2014**

Dalam hal pergantian kepemimpinan Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang terkait dengan hal-hal penting sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 diperoleh temuan berdasarkan hasil wawancara enam narasumber dapat diketahui bahwa dasar dari adanya pergantian kepemimpinan khususnya

pada KUPT Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yakni terkait dengan hal-hal penting sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa pegawai berhak mendapatkan respon, penghargaan atas prestasi yang dilakukan melalui kenaikan pangkat atau jabatan sesuai dengan kinerja yang telah dicapai, pergantian jabatan ini juga ditujukan sebagai solusi atas posisi kosong yang ada dalam sebuah struktur organisasi yang diamanatkan untuk membantu organisasi tersebut dalam bekerja guna mencapai target yang ditetapkan.

Dasar berikutnya yakni penyegaran di mana hal ini dilakukan sebagai bentuk evaluasi untuk meningkatkan kinerja KUPTB pada suatu wilayah tertentu agar lebih maksimal. Tiap UPTB diketahui memiliki target yang berbeda-beda sesuai dengan potensi PAD di wilayah masing-masing sehingga ketika kinerja sebuah UPTB dianggap belum maksimal maka perlu dilakukan penyegaran organisasi sebagai sebuah solusi untuk menciptakan situasi, sistem, tata cara baru melalui pegawai baru dalam usaha peningkatan kinerja tersebut.

### **Pergantian kepemimpinan KUPT BAPENDA Provinsi Jawa Timur Terkait Birokrasi dan Struktur Organisasi**

Proses pergantian kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur baik secara birokrasi maupun struktur organisasi berdasarkan uraian enam narasumber tersebut diketahui bahwa proses secara birokrasi maupun struktur organisasi dalam proses pergantian kepemimpinan dinilai dari berbagai aspek dinilai dari jenjang pendidikan, kinerja, pengalaman, masa kerja serta kapabilitas maupun *skill* kepemimpinan yang dimiliki. Proses pergantian kepemimpinan KUPT Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur ini tentu dilakukan melalui berbagai proses dan pertimbangan yang pada umumnya ditujukan untuk penyelesaian masalah dalam rangka peningkatan kinerja serta pencapaian target yang ditetapkan pada UPTB wilayah masing-masing.

### **Pergantian Kepemimpinan KUPT BAPENDA Provinsi Jawa Timur Terkait Target**

Berdasarkan hasil enam narasumber tersebut dapat diketahui bahwa target dari adanya pergantian kepemimpinan KUPT Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur yang ditetapkan sebagai kebijakan ditujukan untuk mencapai berbagai target baik secara orientasi hasil maupun proses. Target pencapaian PAD menjadi salah satu hal yang penting untuk dicapai guna menunjukkan hasil kinerja maksimal Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur sebagai lembaga pemerintah yang bertugas mengumpulkan hasil pendapatan daerah. Namun lebih dari itu adanya tujuan regenerasi kepemimpinan, peningkatan kapasitas kemampuan *life skill*, *leadership* para Koordinator KUPTB agar bisa memberikan contoh pada pihak lain khususnya KUPTB pada masing-masing wilayah. Terwujudnya pemerintahan yang bersih atau sebagai bentuk penerapan *Good Governance* sehingga mampu meningkatkan inovasi pelayanan publik sesuai dengan visi serta misi yang disampaikan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur.

### **Pergantian Kepemimpinan KUPT BAPENDA Provinsi Jawa Timur Terkait Kompetensi**

Berdasarkan hasil wawancara keseluruhan Narasumber maka dapat diketahui bahwa persiapan yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dalam rangka melaksanakan kebijakan pergantian kepemimpinan telah dilakukan pada masa awal bekerja seiring berjalannya proses pada pegawai mulai dari awal jabatan hingga tahap kenaikan pangkat yang dilalui melalui bekal diklat kepemimpinan, *paper test* serta uji bidang kemampuan yang dikuasai sesuai dengan posisi jabatan yang diemban. Hal ini menunjukkan bahwa pergantian pemimpin telah tersistem dengan baik dengan persiapan yang baik dari awal proses perekrutan pegawai.

Hal ini sesuai dengan teori Kepemimpinan yang menjelaskan bahwa kepemimpinan ditujukan untuk merumuskan strategi baru dalam pencapaian keberhasilan bagi sebuah organisasi atau institusi. Pergantian kepemimpinan dimana memunculkan kepemimpinan



baru harus memiliki kemampuan untuk memahami berbagai macam individu yang masuk dalam tim kerja sehingga dapat dengan mudah memahami faktor apa saja yang dapat mendorong bawahan agar dapat bekerja semaksimal mungkin. Hal ini dapat disebutkan sebagai proses mempengaruhi perilaku yang menjadi panutan interaksi antar pemimpin dan pengikut serta pencapaian tujuan yang lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan globalisasi terhadap budaya institusi yang lebih maju. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh consensus anggota institusi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan institusi tercapai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu (Ennez, 2014) yang menjelaskan bahwa adanya pergantian kepemimpinan dibutuhkan untuk membangun strategi baru dalam tim, mendorong peningkatan kinerja staf atau pegawai dimana kepemimpinan yang baik harus ditularkan agar pegawai dapat belajar untuk memperbaiki *skill* kepemimpinan yang dimiliki.

#### **Pergantian Kepemimpinan KUPT BAPENDA Provinsi Jawa Timur Terkait Dampak**

Berdasarkan pendapat dari enam narasumber maka dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas dan tujuan adanya pergantian kepemimpinan ini diharapkan dapat memberikan dampak serta solusi baru bagi peningkatan adanya potensi PAD di berbagai UPTB se Jawa Timur. Peran adanya kebijakan pergantian ini pada umumnya dikhususkan untuk mendorong pegawai agar senantiasa menghadapi berbagai situasi baru dengan berbagai tantangan yang didukung oleh pencapaian target sehingga mampu membentuk karakter pemimpin dalam hal ini sebagai KUPTB Institusi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Proses pergantian kepemimpinan tentu memberikan dampak pada sebuah organisasi baik secara struktural maupun birokrasi. Dampak perubahan dan perbedaan terkadang dapat diterima oleh pihak yang bersangkutan namun justru sebaliknya terdapat berbagai penolakan. Pemimpin harus mampu melakukan berbagai strategi dalam bersikap salah satunya yakni beradaptasi, tidak malu untuk belajar dengan lingkungan sekitar khususnya berkaitan dengan kearifan lokal sehingga dapat diterima dengan mudah di lingkungan kerja sebab masing-masing institusi memiliki komposisi atau sub unit yang baru dan tentu berbeda-beda. Faktor kualitas serta kuantitas menjadi salah satu alasan mengapa perlu adanya penyesuaian diri dengan pegawai dan masyarakat.

#### **Efektivitas Pergantian Kepemimpinan KUPTB BAPENDA Provinsi Jawa Timur**

Kebijakan pergantian kepemimpinan KUPT Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur ini tentu ditujukan agar terjadi perubahan, pencapaian target bahkan konsistensi serta kestabilan dalam kinerja pelayanan publik. Bahkan lebih dari itu dituntut untuk terus berkembang, menciptakan berbagai inovasi, ide serta kreasi baru dalam sistem birokrasi pelayanan sehingga mampu memberikan hasil pelayanan terbaik dan memuaskan pada masyarakat. Pergantian kepemimpinan ini dinilai efektif sebab akan banyak diadakan evaluasi kinerja secara berkala oleh masing-masing pimpinan mengenai berbagai hal yang telah dicapai. Setiap periode dengan perhitungan mingguan, bulanan bahkan tahunan KUPTB melakukan evaluasi pada UPTB masing-masing dan setiap 3 (tiga) bulan dilakukan evaluasi kinerja dari koordinator terkait kinerja KUPTB secara keseluruhan mengenai dampak perubahan apa yang sudah dilakukan.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja tersebut UPTB akan dianalisis apa yang menjadi kekuatan, kelemahan hingga potensi Pendapatan Asli Daerah seperti apa yang dapat digali secara mendalam dengan melakukan berbagai penyesuaian. Kinerja KUPTB yang bagus maka didorong untuk dipertahankan bahkan ditingkatkan kemudian bisa dipindahkan kembali pada lokasi UPTB dengan beban kerja yang lebih berat dibandingkan sebelumnya. Sebaliknya ketika kinerja seorang KUPTB dinilai belum mampu mencapai target maka akan dilakukan evaluasi dan dipindahkan pada UPTB lain yang dinilai sesuai dengan kapasitas beban kerja KUPTB tersebut dengan alokasi tuntutan, target serta lokasi yang lebih kecil.

Berdasarkan pencapaian target oleh KUPT yang mengalami pergantian kepemimpinan selama ini menunjukkan hasil peningkatan dimana hal ini menunjukkan salah satu bentuk efektifitas program pergantian kepemimpinan yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Jawa Timur. Efektivitas adalah konsep tentang efektif dimana sebuah organisasi bertujuan untuk menghasilkan. Efektivitas dapat dilakukan dengan memperhatikan kepuasan, pencapaian visi organisasi, pemenuhan aspirasi, menghasilkan keuntungan bagi organisasi, pengembangan sumber daya manusia organisasi dan aspirasi yang dimiliki, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat di luar organisasi. Berdasarkan penjelasan berbagai uraian tersebut diketahui bahwa sistem pergantian kepemimpinan merupakan salah satu kebijakan yang efektif dalam menggali berbagai potensi PAD. Ulasan tersebut menunjukkan bahwa pihak KUPTB senantiasa mengawasi serta mengamati berbagai hal potensi di berbagai daerah. Masih terdapat beberapa potensi PAD yang seharusnya bisa dipungut oleh pemerintah daerah namun masih terkendala oleh berbagai hal seperti ketersediaan pihak wajib pajak di lapangan untuk membayar retribusi terkait dengan alat berat yang dioperasikan di pelabuhan dan bandara.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Perumusan kebijakan terkait dengan pergantian kepemimpinan dinilai efektif dan berhasil sebab berbagai perubahan dirasakan khususnya pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah pada masing-masing KUPTB yang kemudian diperhitungkan secara global seluruh Jawa Timur. Peningkatan ini tentu memberikan dampak positif pada perwujudan realisasi anggaran dalam rangka meningkatkan perekonomian serta pembangunan berbagai fasilitas infrastruktur dapat terlaksana. Kebijakan pergantian kepemimpinan KUPTB ini terdapat kelebihan diantaranya muncul dorongan antar KUPTB maupun UPTB dari berbagai wilayah di Jawa Timur ini untuk berkompetisi secara baik, positif dengan selalu meningkatkan kinerja pelayanan publik sehingga memberikan kepuasan pada masyarakat melalui inovasi layanan unggulan yang diberikan. Hasil peringkat prestasi yang diberikan dengan urutan terbaik pada tiap KUPTB dan UPTB menghasilkan *reward* yang memberikan kebanggaan tersendiri bagi organisasi tersebut. Kekurangan dari sistem pergantian kepemimpinan ini adalah proses dan waktu serta durasi dalam periode masa jabatan yang cukup lama menyebabkan proses kenaikan pangkat juga memakan waktu cukup lama. Hal ini cukup berdampak pada pengembangan karir para KUPTB dan pegawai lain. Pergantian kepemimpinan ini diharapkan ada pembaruan sistem regulasi hak yang terpenuhi, adanya sistem yang cukup kompleks dalam hal kenaikan pangkat menjadi salah satu kendala administrasi ditambah tuntutan senioritas, keberagaman penugasan serta harus maksimalnya pengalaman kerja. Target kinerja yang lebih baru diharapkan dapat lebih spesifik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman atau perbedaan persepsi antara pihak UPTB dan pihak pusat atau koordinator. Potensi PAD yang dapat digali dan belum dapat ditarik secara maksimal potensi maupun retribusi oleh Pemerintah Daerah antara lain alat berat dan kendaraan di pelabuhan maupun bandara berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Penghitungan Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Tahun 2015 serta keberadaan potensi air laut yang dijadikan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pajak Daerah menjelaskan bahwa Pajak Daerah dimana salah satu sumber PAD adalah PAP (Pajak Air Permukaan).

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disarankan untuk institusi (Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur) hendaknya Insititusi perlu melakukan perencanaan pengembangan potensi dengan memperhatikan dana, potensi serta pengelola SDM yang ditinjau guna meningkatkan pelayanan publik. Hendaknya Insititusi perlu melakukan perencanaan pengembangan potensi dengan memperhatikan dana, potensi serta pengelola SDM yang ditinjau guna meningkatkan pelayanan publik. Hendaknya Institusi perlu melakukan evaluasi terkait dengan informasi berbagai aset kendaraan bermotor yang wajib dikenakan pajak, sarana serta berbagai fasilitas di daerah yang dinilai memiliki potensi untuk digali sebagai PAD seperti Pajak Air Permukaan yang dikaitkan dengan

potensi air laut yang dijadikan air tawar untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Hendaknya institusi meningkatkan pelaksanaan program terkait pengembangan berbagai sarana fasilitas melihat sumber daya manusia sesuai kebutuhan institusi khususnya berkaitan dengan kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Parasuraman. (2001). *The Behavioral Consequences of Service Quality*. Jurnal of Marketing, Vol 60
- Abdul Wahab, S.(1997). *Evaluasi Kebijakan Publik*. FIA UNIBRAW dan IKIP Malang.
- Abdul Wahab, S.(1998). *Reformasi Pelayanan Publik Menuju Sistem Pelayanan Yang Responsif dan Berkualitas*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Barnad.(1938). *The Function of Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Delti.(2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Ennez.(2014). *Memimpin Perubahan*. Jurnal Borneo Administrator Vol 10 No.1
- Fandy, Tjiptono. (2006). *Service, Quality, and Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Ha, J. & Jang, S. (2010). 'Effects of service quality and food quality: the moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment', International Journal of Hospitality Management, 29(4): 520–529
- Hatty,S.(2014). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Grasindo.
- Inayar dan Ince.(2016). *Leadership Effect on Employee Well Being Synthesizing The Qualitative Evidence*. Workplace.Vol 3 No. 16 pp 3-18
- Izhar, Hesti dan Dewi. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Jakarta*. Jurnal Administrasi Publik FISIP Undip.
- Lovelock, C. dan L.K. Wright.(2005). *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta, PT Indeks.
- Miftah,Thoha.(2010). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Devisi Buku Morgan et al. (2015). *Foundations of Public Service*. New York: Routledge.
- Nawawi dan Sibali.(2011). *Pengaruh Perubahan Gaya Kepemimpinan Serta Implikasinya Terhadap Motivasi Karyawan*. Jurnal EKSIS Vol 7 No.2 1816-2000.
- Nurcholis.(2010). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Grasindo: Jakarta
- Sanapiah Azis. (2009). *Pelayanan yang Berorientasi Kepada Kepuasan Masyarakat*. Jurnal Administrasi Negara. Vol . 6 Nomor 1
- Schaehter. (1995). *Kepemimpinan Yang Berwatak Kewirausahaan Pada Birokrasi Publik*. Ed Kedua.Yogyakarta: Perpustakaan Nasional
- Seokarso dan Iskandar.(2015).*Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Salemba Empat
- Sinambela L.P. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Smith. (2007). *Managing Performance People (Terjemahan)*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer
- Sudarwan, Danim. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 *tentang Pelayanan Publik*
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 *tentang Aparatur Sipil Negara*
- Young. (1996). *Internet Addiction: The Emergence of A New Clinical Disorder*. Cyber Psychology and Behavior: 237-244.
- Yovita, Susanto. (2013). *Implikasi Pergantian Kepemilikan dan Kepemimpinan Dengan Latar Belakang Budaya Tionghoa ke Budaya Barat Terhadap Personnel dan Cultural Control dari perspektif Middle Level Management*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol 2 No.1.